



如何建立有效的 內部控制及內部稽核機制

主講人：陳貴端教授、會計師
逢甲大學監察人
建智聯合會計師事務所創所會計師
時 間：106年11月23日
地 點：元智大學

演講者：陳貴端 教授(會計師)

學歷：

中國政法大學研究生院法學博士

國立政治大學財政研究所碩士

逢甲大學會計系學士

考試院公務人員甲等考試會計審計人員及格;高考會計師

考試及格

現職：

建智聯合會計師事務所創所會計師、合夥會計師

逢甲大學EMBA教授，中興大學EMBA、會計研究所教授

財團法人中臺科技大學董事，逢甲大學監察人

上市公司獨立董事、監察人、審計委員會召集人



壹

前言

貳

私校實施內部控制法源及內部控制實施辦法修訂要點

參

學校治理與內部控制機制

肆

內部稽核制度與角色扮演

伍

如何建立有效內部控制及內部稽核機制

陸

結語

壹、前言

現行學校財團法人及所設**私立學校內部控制制度實施辦法**（以下簡稱本辦法）係九十八年十二月九日訂定發布，並於一百零一年五月二十八日修正第二條在案。

本辦法自訂定發布後，各學校財團法人（以下簡稱學校法人）及**所設私立學校**（以下簡稱學校），積極建立內部控制制度及稽核制度，在教育部推動「私校內部控制度計訪視輔導計畫輔導下，已具備一定之雛型架構，為確保學校法人及所設學校之內部控制，使其運作能更完整，涵蓋**內部控制三大目標、五大要素、十大循環**等，並發揮內部控制之實質功能，在修訂辦法中納入內部控制完整概念。

另經學校法人及學校反映實際運作相關問題，包括內部控制制度之審議組織、內部控制與內部稽核之區隔、稽核人員之選任等事項，並檢討辦法自實施後之執行成效，教育部於106年5月12日修訂「學校財團法人及所設私立學校內部控制制度實施辦法」以為各學校參考遵循。

貳、私校實施內部控制法源及內部控制實施辦法修訂要點

一、實施內部控制法源：

私立學校法第五十一條第一項

「學校法人及所設私立學校應建立內部控制制度，對人事、財務、學校營運等實施自我監督，其實施辦法，由教育部訂之。」

二、實施辦法修訂要點：

1. 考量內部控制制度之運作彈性，修正內部控制制度之實施目標及審議組織。
(修正條文第二條)
2. 參酌學校內部控制制度訪視指標內涵及 COSO 總體原則，明定內部控制制度之組成要素。
(修正條文第三條)
3. 鑑於內部控制制度應由學校法人及學校依其發展目標、組織運作及業務需要自行研擬以保留其訂定內部控制制度之彈性，爰修正學校法人及學校內部控制制度之人事、財務及營運事項訂定原則。
(修正條文第四條至第六條、第八條至第十條及第十二條)

貳、私校實施內部控制法源及內部控制實施辦法修訂要點

4. 為落實學校推動內部控制成效，並明確區隔內部控制與內部稽核之功能，明定內部控制委員會之辦理事宜。（**修正條文第七條**）
5. 為推動內部控制循環之概念，並強化學校內部各單位之縱向及橫向聯繫與合作，明定學校內部控制制度之循環控制作業。（**修正條文第十二條**）
6. 為落實內部稽核效能，明定學校法人及學校內部稽核實施細則或辦法之訂定原則。（**修正條文第十四條**）
7. 為秉持內部監督之精神並考量不同屬性學校在稽核人員選任方面之實際執行需求，爰修正辦理稽核之人員範圍。（**修正條文第十五條、第十六條、第十八條、第十九條及第二十條**）

貳、私校實施內部控制法源及內部控制實施辦法修訂要點

三、各校應配合教育部新頒訂之「學校財團法人及所設私立學校內部控制制度實施辦法」由學校財團法人及學校分別自行訂定「內部控制制度實施辦法」經學校法人董事會議通過後實施。

貳、私校實施內部控制法源及內部控制實施辦法修訂要點

四、學校得設內部控制委員會，辦理下列事項：

- 一、審視各項業務之風險性及重要性，並確保其合宜性。**
- 二、檢討強化內部控制作業。**
- 三、研訂內部控制點。**

前項內部控制委員會，學校得指定其幕僚作業單位，協調跨單位運作事宜，並由校長或其指定之適當人員擔任召集人。

學校於設計或執行內部控制制度，應與內部稽核之監督查核功能，於組織設置上為合理劃分。

貳、私校實施內部控制法源及內部控制實施辦法修訂要點

五、學校法人及學校應分別訂定內部稽核實施辦法，並至少包括下列項目：

- 一、內部稽核之實施目的。**
- 二、內部稽核之定位、組成、職權及責任。**
- 三、釐定稽核項目、時間、程序及執行方式。**

叁、學校治理與內部控制機制

一、內部控制定義

- 美國COSO委員會，將內部控制定義為：
內部控制是一種管理過程，由組織之董事會、管理階層及其他成員負責執行，合理確保達成營運、報導及遵循等相關目標。
適用於財務及非財務層面與自行評估及監督工作。



叁、學校治理與內部控制機制

- 依據財團法人中華民國會計研究發展基金會審計準則委員會審計準則公報第三十二號及證券暨期貨管理委員會公布之公開發行公司建立內部控制實施要點指出：

內部控制是一種管理過程，藉以合理確保可靠之報導、有效率及有效果之營運及相關法令之遵循。

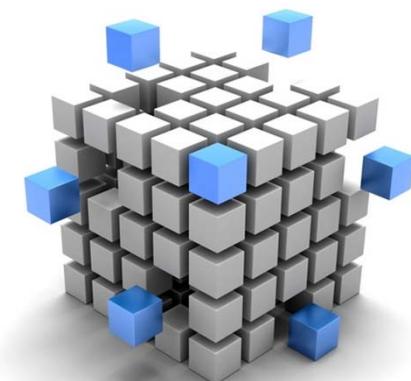
- 內部稽核協會職業準則公報第一號則將內部控制定義為：

係一種管理過程，用以合理達成資訊之可靠性與完整性，政策、計畫、程序、法令及規章之遵循，資產之保全，資源之經濟及有效使用，營運或專案計畫目標之達成。

叁、學校治理與內部控制機制

- 內部稽核協會職業準則公報第一號則將內部控制定義為：

係一種管理過程，用以合理達成資訊之可靠性與完整性，政策、計畫、程序、法令及規章之遵循，資產之保全，資源之經濟及有效使用，營運或專案計畫目標之達成。



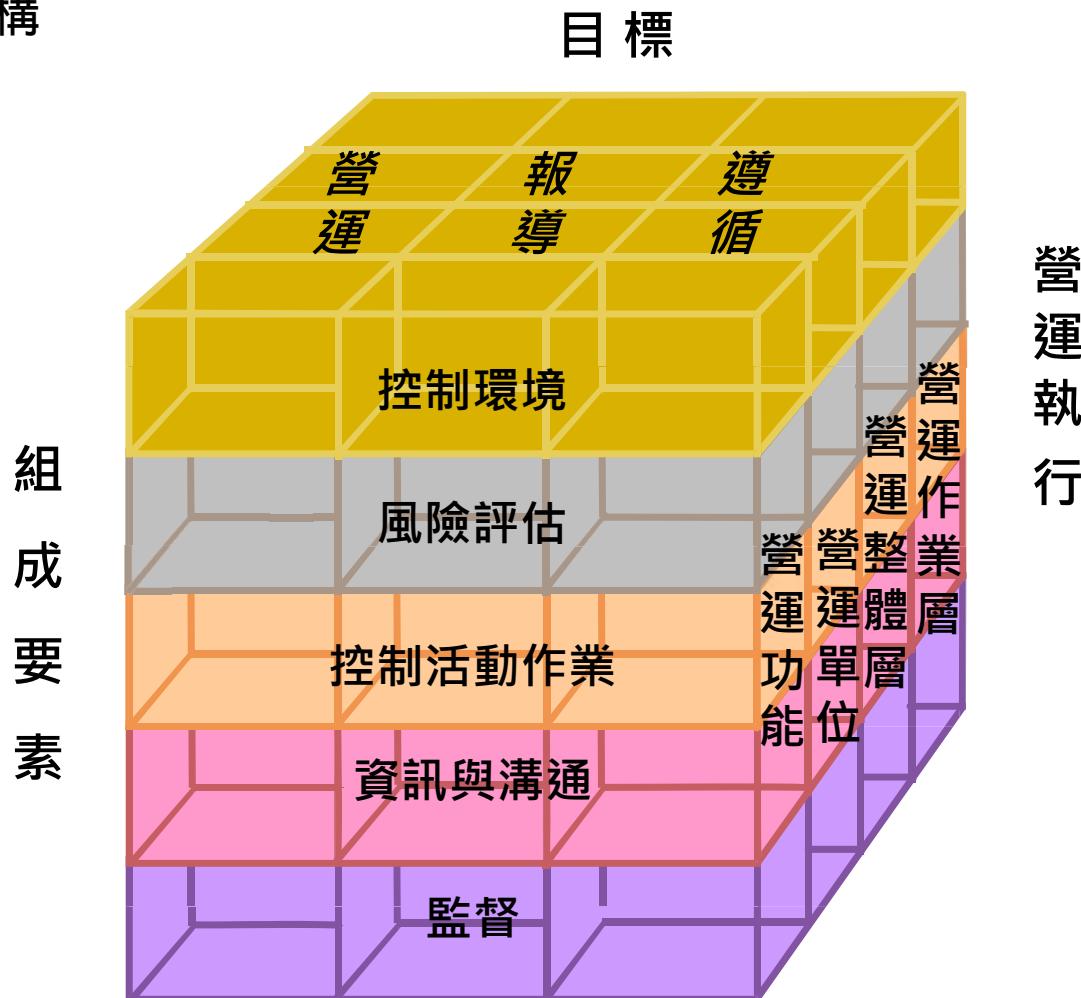
叁、學校治理與內部控制機制

綜上：內部控制的定義為

內部控制是由學校董事會、管理階層和全體員工實施的，為營運的效率效果、可靠的報導、相關法令的遵循等目標之達成，提供合理的確認過程。內部控制由控制環境、風險評估、控制活動作業、資訊和溝通及監督等五項要素構成，係管理階層結合經營目標、策略與風險管理，實施之管理過程，為治理機制的基礎，有完整的內部控制架構，才能有效管理風險，進而使治理機制發揮功能，達成組織目標。

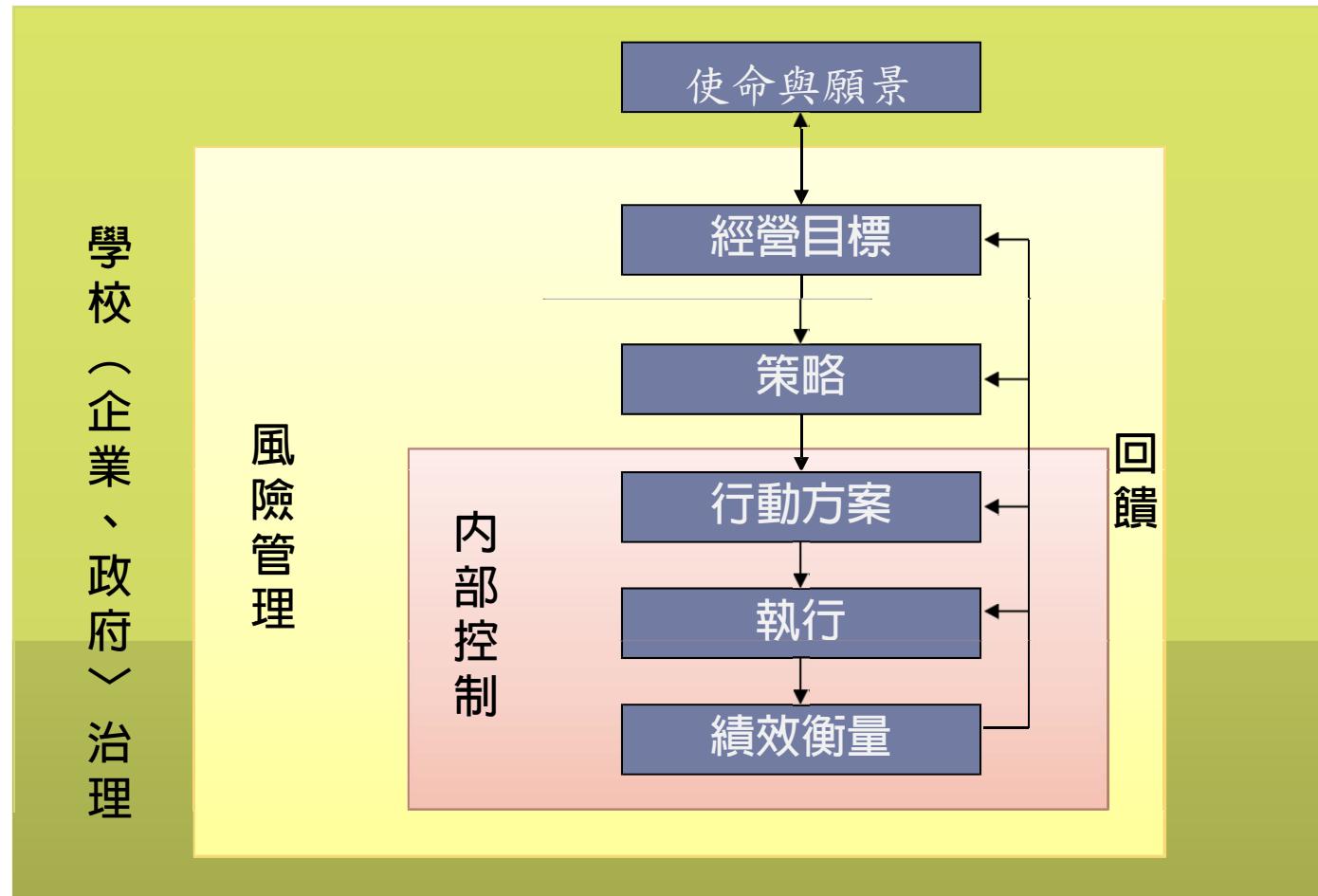
叁、學校治理與內部控制機制

二、內部控制整體架構



叁、學校治理與內部控制機制

三、健全內部控制機制，強化學校治理，達成經營目標



註:私立學校內部控制制度訪視輔導計畫 鄭丁旺教授演講資料

15

叁、學校治理與內部控制機制

三、健全內部控制機制，強化學校治理，達成經營目標

1. 根據使命與願景擬定單位經營目標：經營目標是單位的自我定位，以符合利害關係人的期望。
2. 擬定策略以達成經營目標：目標能否達成決定於所選擇的策略（決定執行的效果）。
3. 根據策略擬定行動方案：行動方案決定策略是否能有效達成
4. 根據經營目標及策略衡量相關風險：根據風險衡量結果，決定因應對策，建立相關內控機制。
5. 以內部控制確保行動方案之執行成效，達成單位經營之使命與願景。

叁、學校治理與內部控制機制

四、內部控制目標與組成要素及總體原則

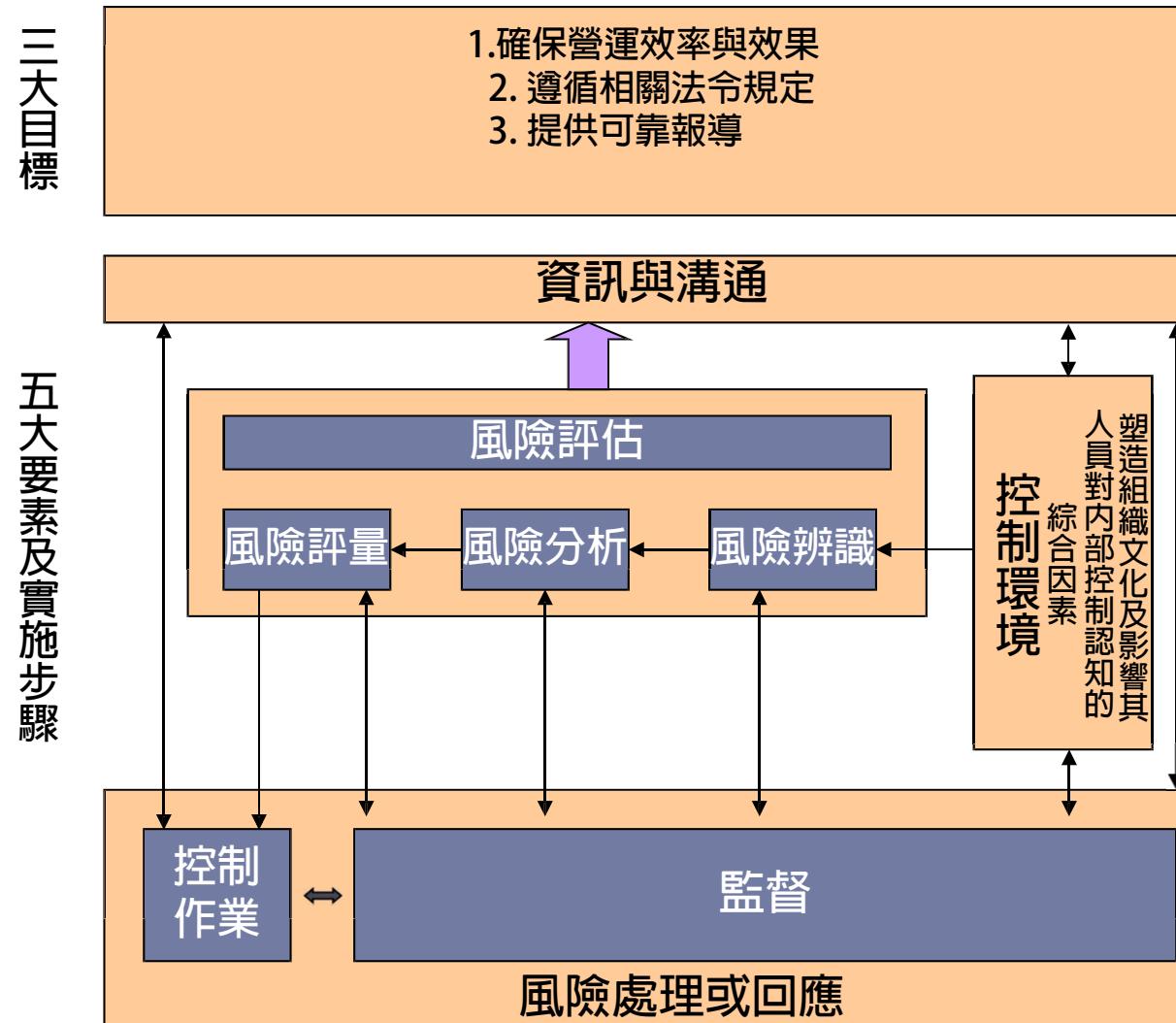
- 內部控制為整合組織內部各種**控管及評核措施**之管理過程，並由組織內**全體**人員共同參與。
- 內部控制三大目標：
 1. 確保營運效果及效率，包括辦學成效及保障資產安全等目標。
 2. 報導之**可靠性**之及時性及**透明性**：
包括內部及外部財務報導及非財務報導。
 3. 相關法令之遵循

叁、學校治理與內部控制機制

五、內部控制五大要素及總體原則

<u>控制環境</u>	1.對誠正與道德價值表明承諾 2.執行監督責任 3.建立組織結構、職權及責任 4.展現留住適任人才之承諾 5.實施課責
<u>風險評估</u>	6.具體指明適合及攸關目標 7.辨識及分析風險 8.評估舞弊風險 9.辨識及分析重大改變
<u>控制作業</u>	10.選擇及建立控制作業 11.選擇並發展運用科技之一般控制 12.透過政策及程序來展開
<u>資訊與溝通</u>	13.使用攸關資訊 14.內部溝通 15.外部溝通
<u>監督作業</u>	16.進行持續性及/或個別評估 17.評估及溝通缺失

六、健全內部控制機制，強化學校治理，達成經營目標



註:私立學校內部控制制度訪視計畫 鄭丁旺教授演講資料

19

六、內部控制運作五大要素

1. 控制環境：

學校法人及學校設計及執行本制度之基礎，包括組織文化、誠信與道德價值、組織結構、權責分派、人力資源政策、績效衡量及獎懲等。

◆ 塑造組織文化及影響其人員對內部控制認知的綜合因素，包括：組織文化、誠正和道德價值，董事會、管理階層職責規範、組織目標設定、經營理念，組織合理化注意職能分工、制衡監督、資產經營責任，部門職位及權責，組織，發展及培訓員工能力。

- (1) 對誠正與道德價值表明承諾
- (2) 執行推動、監督責任
- (3) 建立組織結構、職權及責任
- (4) 展現留任適認之人才之承諾
- (5) 實施課責

內部評量指標項目：

職務操守與履行職務能力之建立及維持

經營理念

組織目標設定與衡量

組織架構及權責分工

人力資源管理等

六、內部控制運作五大要素

2. 風險評估：

學校法人及學校主管階層應先確立各項目標，並與不同層級單位相連結，同時需考慮目標之適合性，並考量內外環境改變之影響及可能發生之舞弊情事，透過適當風險管理政策及程序，進行風險辨識、分析及評估。其評估結果可協助學校法人及學校及時設計、修正及執行必要之控制作業。

◆ 評量來自外部與內部風險，對目標達成的影響，係一動態持續過程，須隨目標、策略調整及時空、環境變遷進行風險評估：包括辨認可能發生之風險，分析該風險之影響程度與發生可能性，評量風險之容忍度，進行風險管理。

- (6) 具體指明適合suitable（攸關relevant）目標
- (7) 辨識及分析風險

辨認風險：

辨認影響目標達成之因素。評量可能引發策略風險，整體層級風險（如辦學目標及時空環境變遷等）與作業層級風險（如人事、財務、教學、總務等各處室及教學院系）之因素；包括市場風險、營運風險、作業風險、法律風險、財務風險、信用風險等內、外部風險。

六、內部控制運作五大要素

分析風險：

分析風險因素一旦發生，對組織之影響程度(如財產損失、名譽受損、遭受處罰等)，及其發生之可能性，綜合兩者據以評估風險等級。

評量風險：

評量風險之容忍度，並依據風險等級決定優先處理之風險因素或加強控制之程序。

(8) 評估舞弊風險

(9) 辨認及分析重大改變

內部評量指標項目：

風險辨識、分析及評量機制

變動管理機制

六、內部控制運作五大要素

3. 控制活動/作業：

學校法人及學校依風險評估結果，採用適當政策及程序之行動，將風險控制在可承受範圍內。控制作業之執行，包括學校法人及學校所有層級、業務流程內各個階段、所有科技環境等範圍之監督及管理。

◆ 為幫助管理階層確保達成組織目標、降低風險、落實策略與行動方案，制定之管理規章辦法，訂定作業程序及標準作業流程（SOP），進行管理控制。

(10) 選擇及建立控制作業

- 管理階層需要對控制活動/作業的相關事情負責。
- 整體層級控制：對組織各單位多項業務有廣泛影響之控制落實或規範。
- 作業層級控制：各單位依作業層級目標評估風險的結果，選定業務項目，設計作業流程及控制重點。
- 控制作業應重視單位縱向、橫向連結與連繫，避免三不管地帶或本位主義，相互推諉。
- 對人事、財務、營運事項及關係人交易，訂定作業程序，並定期檢討、修正內部控制制度。
- 訂定稽核作業規範有效監督內部控制制度執行。

六、內部控制運作五大要素

3.控制活動/作業：

學校得根據其功能、屬性、發展目標及特性，訂定下列縱向及橫向連結之循環控制作業：

一、招生循環：包括招生策略、策略聯盟、入學管道分析、試務與宣導等之政策及程序。

二、入學至畢業循環：包括註冊、學籍及成績管理、獎懲、獎助學金、休退學、畢業等之政策及程序。

三、教學作業循環：包括修業規定、排課、開課、選課、實習、學分抵免等之政策及程序。

四、學生輔導循環：包括學生之課外活動、社團、貯居、生活、課業、升學、就業、三級輔導與申訴處理等之政策及程序。

五、人事管理循環：包括教職員工之招聘僱、報到、敘薪、待遇、福利、保險、退休、資遣及撫卹、職務輪調、出勤、差假、訓練、進修、考核、獎懲、薪資計算、支付與調薪等之政策及程序。

六、採購及付款循環：包括供應商管理、請購、招標、比議價、訂購、預支、交貨、驗收、付款與財產保管等之政策及程序。

六、內部控制運作五大要素

3.控制活動/作業：

學校得根據其功能、屬性、發展目標及特性，訂定下列縱向及橫向連結之循環控制作業：

七、不動產、建築物及設備循環：包括不動產、建築物及設備之發包、營建管理、取得、財產登錄、盤點、使用維護與報廢處分等之政策及程序。

八、融資循環：包括借款、還款、租賃等資金融通事項之授權、執行與記錄等之政策及程序。

九、投資循環：包括投資有價證券（股票、基金、債券等金融商品）、附屬機構、衍生企業及其他投資決策之授權、執行與記錄等之政策及程序。

十、資訊管理循環：包括資訊取得、資料輸入、資料存取、檔案管理、個人資料保護、資通安全、資安檢查等之政策及程序。學校得依實際運作需要，自行調整必要之循環控制作業。

- (11) 選擇並發展運用科技之一般控制
- (12) 透過政策及程序來展開

內部控制評量指標項目：

評估內部控制規範與作業程序之制定及其重要控制點及
內控制度是否有效執行

25

六、內部控制運作五大要素

4.資訊與溝通：

學校法人及學校蒐集、產生及使用與校務規劃、執行及監督有關之內外部資訊，以支持內部控制其他組成要素之持續運作，確保資訊之有效溝通，並提供資訊需求者適時取得資訊之機制。

◆ 管理階層適時取得分析適切資訊，傳遞相關部門及人員，使其履行職責或瞭解責任履行情形。

資訊包括與組織目標有關的財務 及非財務資訊，可由內部產生或自外部取得。

(13) 使用攸關資訊

- 建立有效的資訊與溝通平台，提供管理資訊，並做好內、外部溝通。

(14) 內部溝通

- 告知組織內全體人員在內部控制所扮演之角色及責任，建立通報異常情況之管道。

(15) 外部溝通

- 對外部人士(如主管機關或社會大眾)公開或提供資訊，並對外界提出之意見及時處理與追蹤。

內部控制評量指標項目：

資訊取得與接觸管道

內、外部溝通機制

六、內部控制運作五大要素

5.監督：

學校法人及學校進行下列監督作業，以確定本制度之**有效性、及時性及確實性**

- (一) 例行監督：主管階層本於職責，就分層負責授權業務執行持續性常態督導。
- (二) 自行評估：由相關單位依職責分工，評估各組成要素運作之有效程度。
- (三) 稽核評估：由內部稽核人員以客觀公正之立場，協助檢核內部控制實施狀況，並適時提供改善建議；
發現內部控制制度缺失時，應向適當層級之主管階層、董事會及監察人報告。

◆ 是評估內部控制執行品質之過程包括評估內部控制制度設計及執行成效，指出問題所在與管理階層或董事會作適當溝通，適時建議修正或改善內部控制制度。

- (16) 進行持續性及/或個別評估
- (17) 評估及溝通缺失
 - 例行監督：由各項業務承辦單位主管人員執行督導作業。
 - 自行評估：由內部各單位自行檢視，評估控制作業之有效性。
 - 稽核評估：由內部稽核人員提出有效性及健全性之評估。

內部控制評量指標項目：

持續性管理監督與自行檢查

內部稽核機制

外部督導結果之處理

追蹤回饋機制

八、內部控制作業循環範例

學校應就營運事項，訂定管理規章及設計作業程序與內部控制點；其內容包括下列事項：

- 一、教學。
- 二、學生。
- 三、總務。
- 四、研究發展。
- 五、產學合作。
- 六、國際交流及合作。
- 七、資訊處理。
- 八、其他學校營運事項。

八、內部控制作業循環範例

1. 人事事項- 職員工聘雇、解聘作業

內部控制制度	
事項：人事事項	
文件名稱：	文件編號：00X-000 版次：X
生效日期：X	機密等級：X 風險等級：

壹、人事事項

一、目標

各校自行訂定目標及管理規章辦法，再根據規章辦法另訂控制作業循環

二、作業範圍

文件編號	作業名稱	負責單位
X	教師聘僱、解聘、停聘、不續聘	人事室
X	職員工聘僱、解聘	人事室
X	敘薪、待遇	人事室
X	福利	人事室
X	保險	人事室
X	退休、撫卹及資遣	人事室
X	出勤、差假	人事室
X	訓練、進修及研究	人事室
X	教師評鑑	人事室
X	職員工考評	人事室
X	獎懲	人事室
X	教師升等	人事室
X	職員升遷	人事室
X	職員工輪調	人事室
X	申訴	人事室 29

1. 職員工聘雇、解聘作業

(1)目的
略

(2)控制重點
略

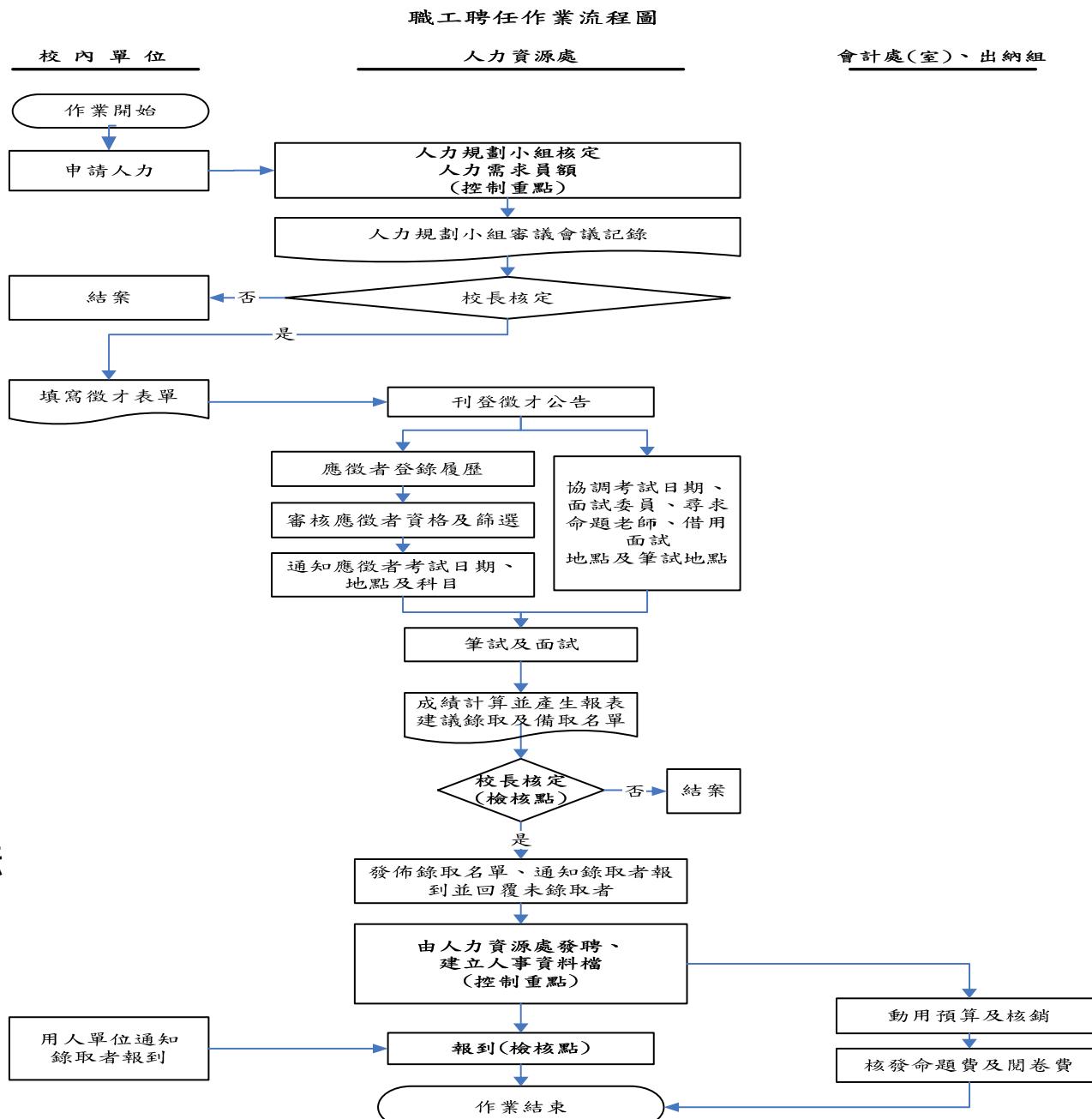
(3)作業流程圖

(4).作業程序說明：

- 4.1職工聘僱
- 4.2任用發聘
- 4.3報到(離校)

5.使用表單：
相關文件

6.依據及相關文件：
依據相關文件及規章辦法



八、內部控制作業循環範例

2. 財務事項 費用報支處理作業

事項：財務事項	內部控制制度	文件編號：00 X-000 版次：X
生效日期：X		機密等級：X

貳、財務事項

一、目的

各校自行訂定目標及管理規章辦法，再根據規章辦法另訂控制作業循環

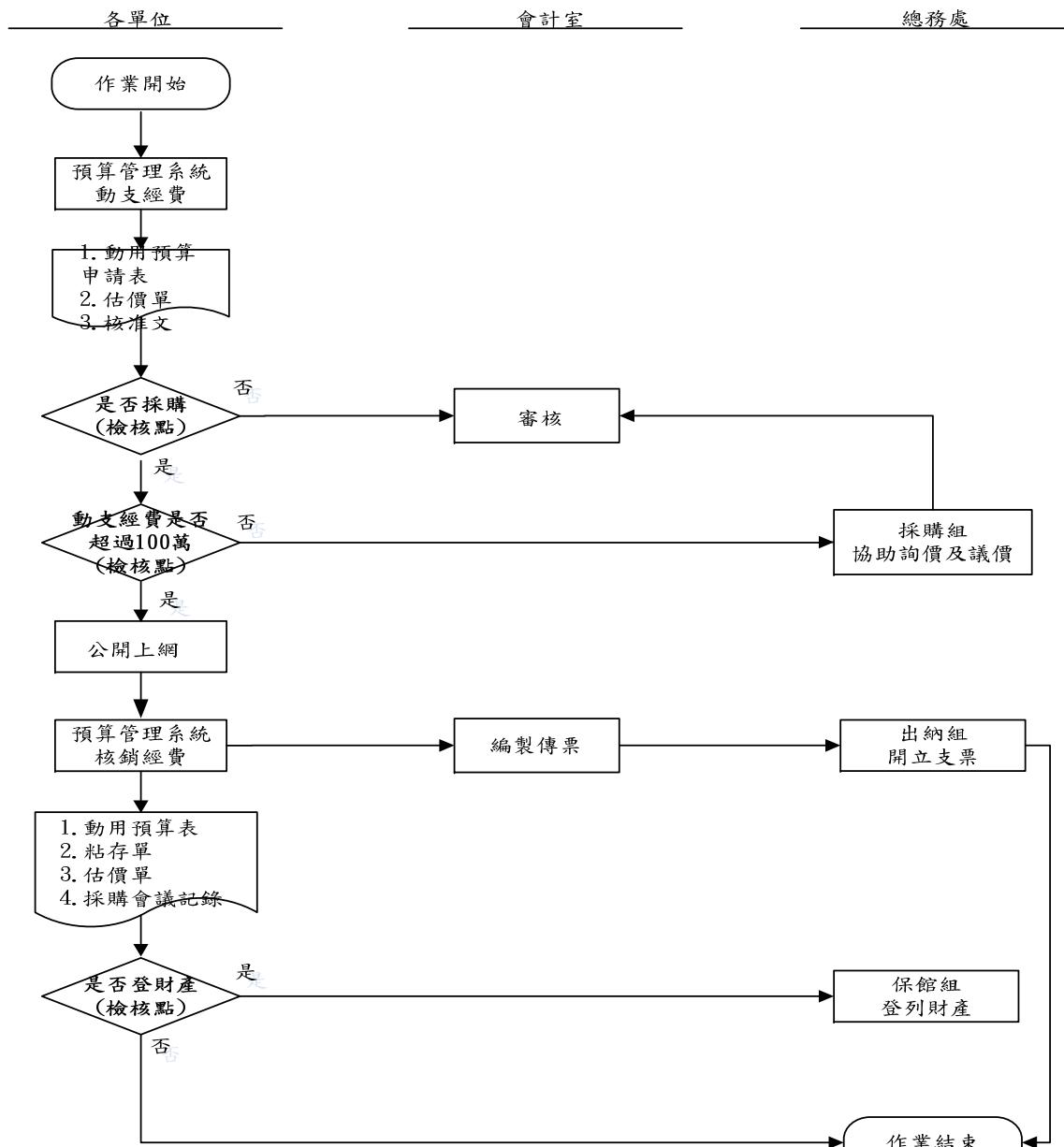
二、作業範圍

文件編號	作業名稱	負責單位
X	現金與有價證券之管理作業	會計室
X	投資基金管理作業	會計室
X	附屬作業組織管理作業	會計室
X	學雜費收入處理作業	會計室
X	推廣教育收入管理作業	會計室
X	產學合作收入管理作業	會計室
X	補助及捐贈收入管理作業	會計室
X	其他收入管理作業	會計室
X	預算編審、執行與控制處理程序	會計室
X	融資借款還款處理作業	會計室
X	零用金管理作業	會計室
X	費用報支處理作業	會計室

2. 財務事項

費用報支處理作業

費用報支處理作業流程圖



事項：營運-教學事項
生效日期：X

文件編號：00 X -000 版次：X
機密等級：X

八、內部控制作業循環範例

3. 營運事項-教學

參、教學事項

一、目標

各校自行訂定目標及管理規章辦法，再根據規章辦法另訂控制作業循環

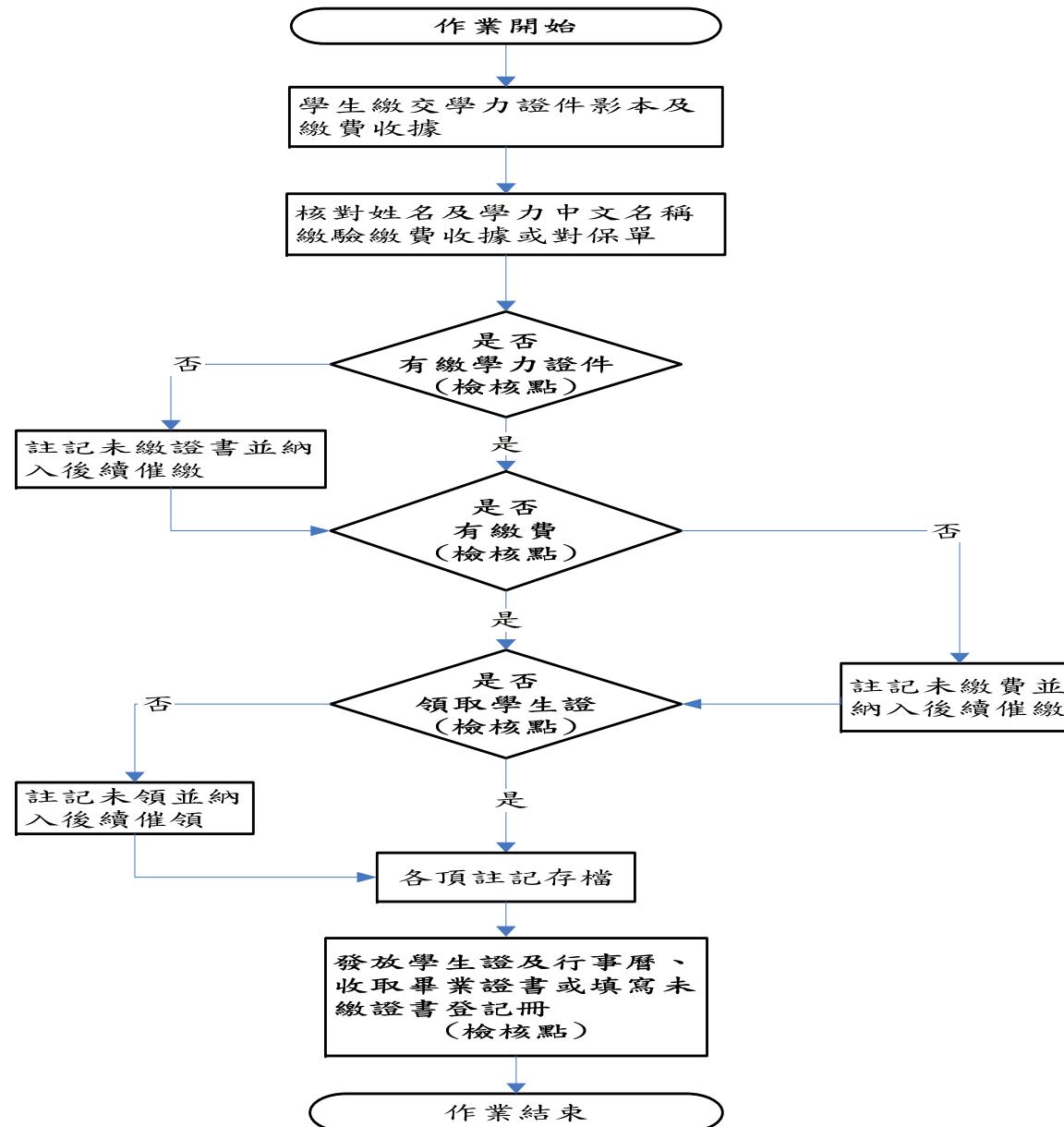
二、作業範圍

文件編號	工作名稱	負責單位
X	優良教師評選	教務處
X	學術研究獎勵-學術期刊論文發表獎勵及優良教材獎勵作業	教務處
X	研究生獎助學金	教務處
X	增設、調整院系所學程及招生名額總量發展審查提報作業	教務處招生組
X	招生作業	教務處招生組
X	學籍作業	教務處註冊課務組
X	成績及學位證明製發作業	教務處註冊課務組
X	第二專長作業	教務處註冊課務組
X	選課作業	教務處註冊課務組
X	教學評量	教務處

3. 營運事項- 教學學籍作業

大一新生報到作業流程圖

註冊課務組



4. 營運事項-總務事項 採購作業

事項：營運-總務事項
生效日期：x

文件編號：00x-000 版次：x
機密等級：x

捌、營運-總務事項

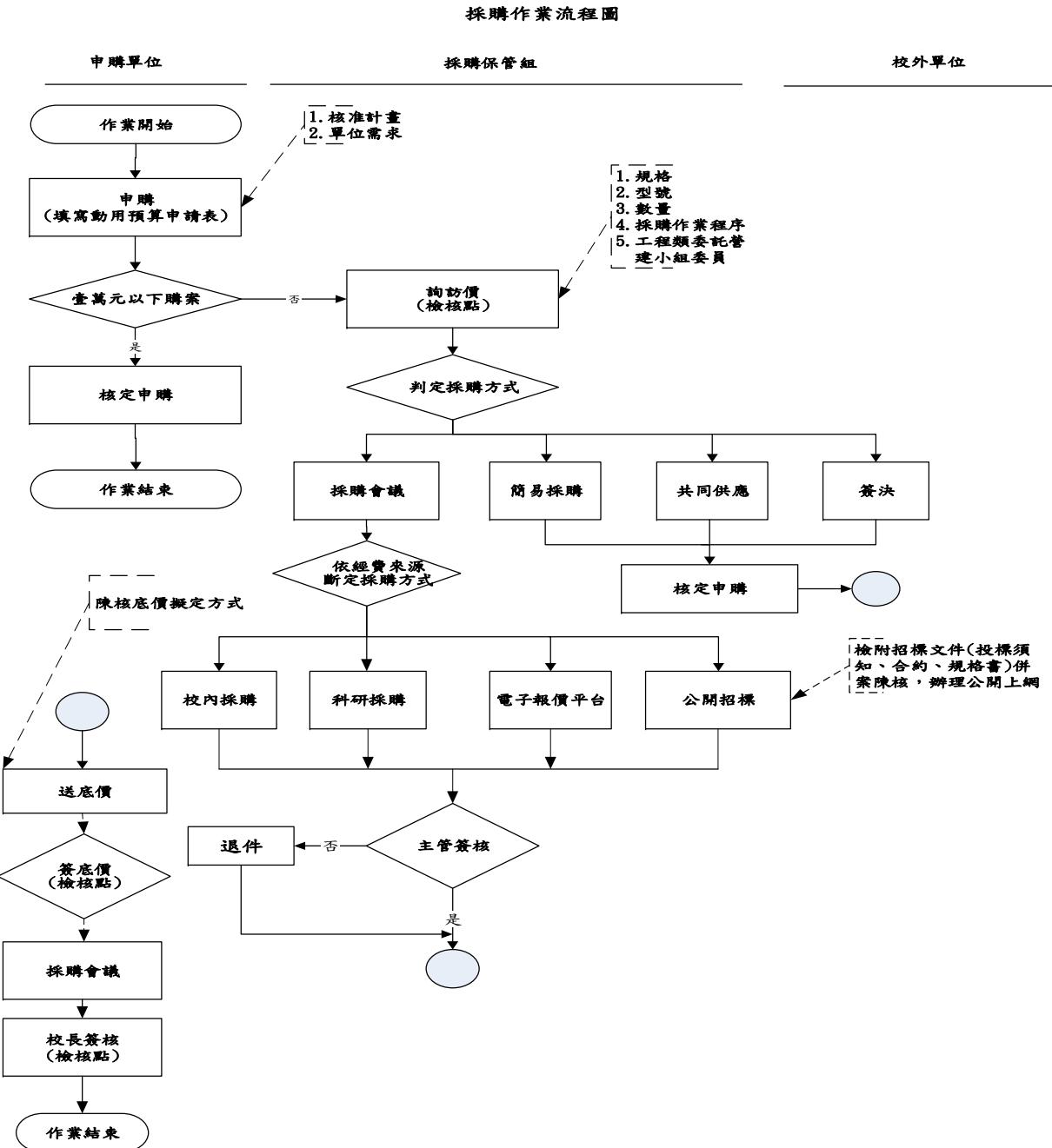
一、目標

各校自行訂定目標及管理規章辦法，再根據規章辦法另訂控制作業循環

二、作業範圍

文件編號	作業名稱	負責單位
x	採購作業	總務處採購保管組
x	財產驗收作業	總務處採購保管組
x	財產管理作業	總務處採購保管組
x	新建工程營繕作業	總務處事務組
x	修繕工程營繕作業	總務處營繕組

4. 營運事項-總務事項 採購作業



肆、內部稽核機制與角色扮演

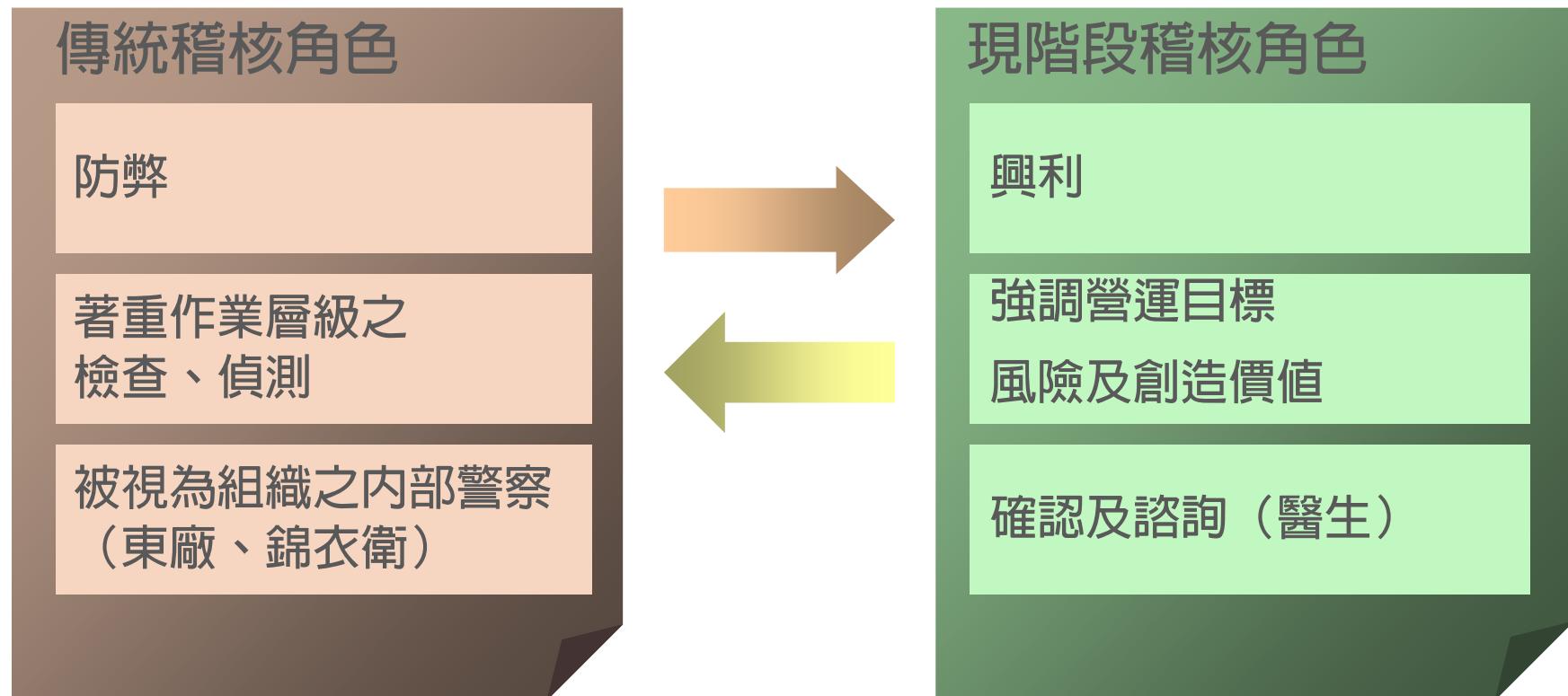
(一)內部稽核定義

依據國際內部稽核協會(IIA)於2007年發佈**國際專業實務架構(IPPF)**對內部稽核定義為「**內部稽核是一種獨立、客觀之確認及諮詢服務，用以創造價值及改善組織營運**。它協助組織透過有系統及有紀律的方法，評估及改善風險管理、控制及監理相關流程之效果，以達成組織目標。」

依**國內公開發行公司建立內部控制處理準則第10條**「**實施內部稽核目的在協助董事會及管理階層檢查及覆核內部控制制度缺失及衡量營運之效果及效率，並適時提供改善建議，以確保內部控制制度得以持續有效實施及作為檢討修正內部控制制度之依據**。」

肆、內部稽核機制與角色扮演

(二)內部稽核角色扮演

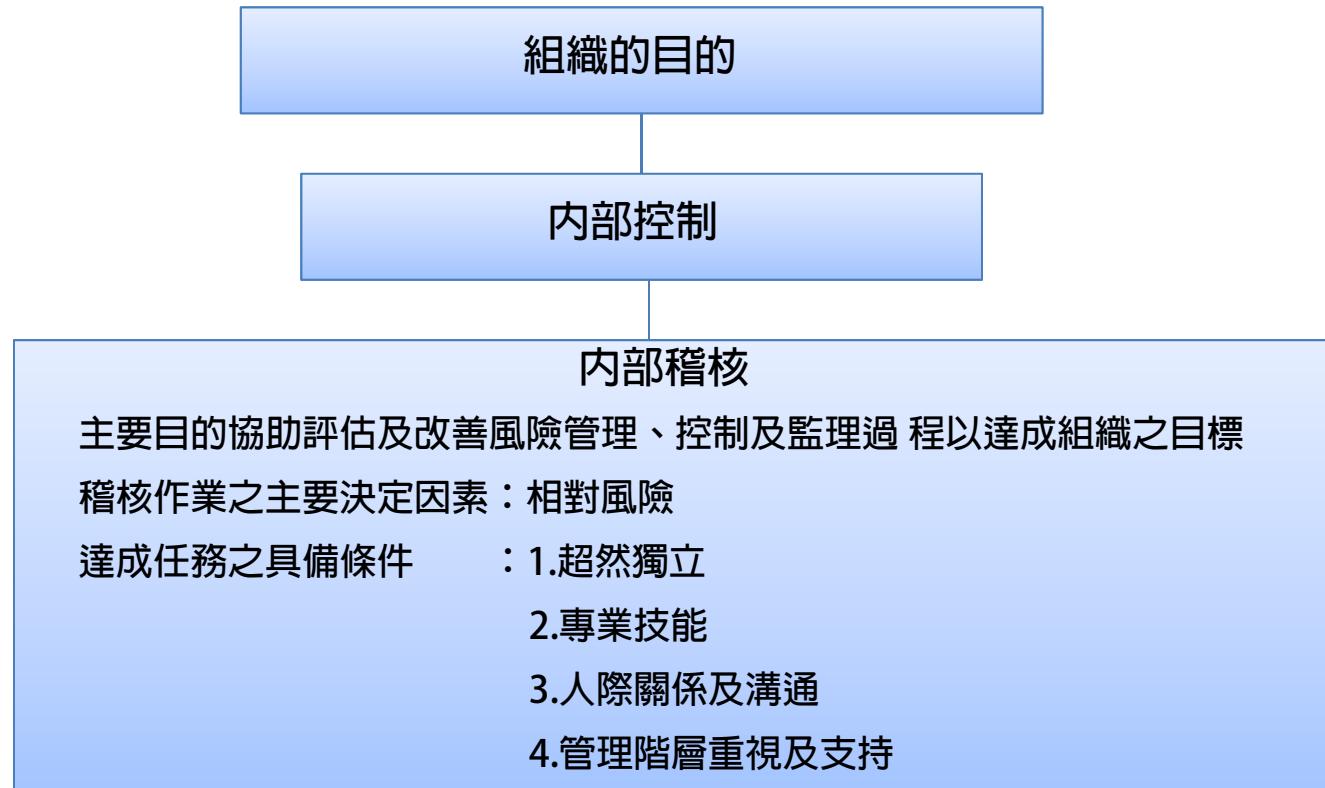


※稽核單位與受稽核單位不是對立的，而是合作的。

※學校治理、策略管理、風險管理及營運管理均納入內部稽核確認性服務範圍，以增加學校營運效率效果，創造學校價值。

肆、內部稽核機制與角色扮演

(三)內部控制與內部稽核關聯性



- 內部稽核是內部控制的一環，主要工作是（1）提供內部控制確認服務（2）評估控制的效率效果並促其持續改善。
- 稽核目的是協助評估及改善風險管理、控制及監理過程以達成組織之目標。隨著組織規模之擴大與營運活動之複雜化後，內部稽核之有效運作，被認為是確保達成組織目的及目標所不可或缺。

肆、內部稽核機制與角色扮演

(四)內部稽核職能與組織定位

- 內部稽核的主要職能是協助董事會及學校檢查及覆核內部控制制度之有效性及衡量營運之效率及效果報導可靠性及相關法令遵循，並適時提供改進建議。
- 為提昇內部稽核之稽核作業獨立性，學校稽核人員組織隸屬校長室或設專責單位，直接對校長負責。學校法人應置專職或兼職稽核人員，或指派學校稽核人員兼任，直接對董事會負責。稽核主管之任免應經董事會通過。
- 學校稽核人員，應依風險評估結果擬訂稽核計畫（定期稽核及專案稽核）經校長核定實施，學校法人稽核計畫應經董事會通過實施。

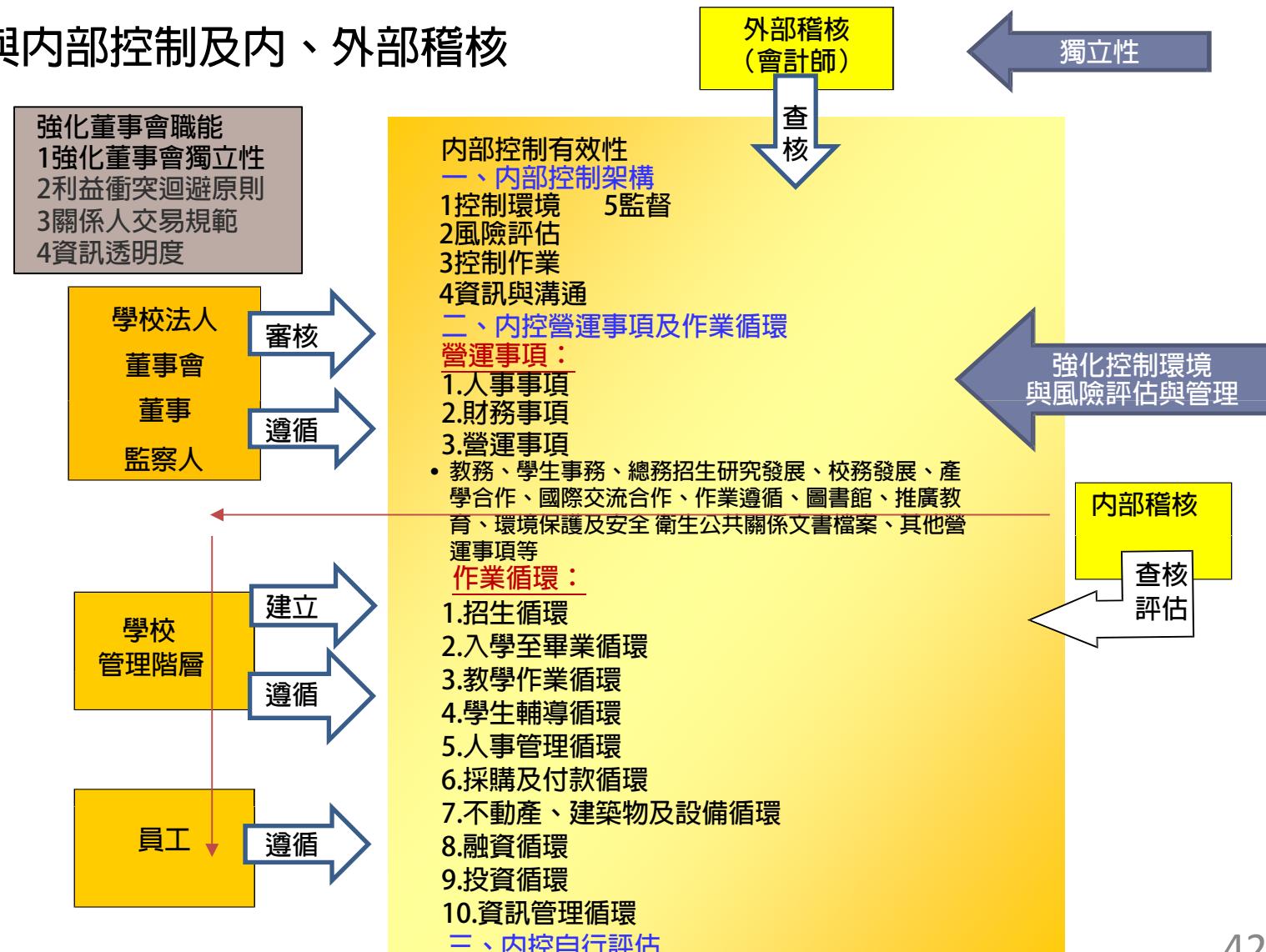
肆、內部稽核機制與角色扮演

(四)內部稽核職能與組織定位

- 管理及各層級人員應認同內部控制理念且積極投入制定健全內部控制制度並確實執行，稽核人員取得被稽核單位信賴與合作，發揮內部稽核職能，共同達成內部控制目標。
- 學校稽核報告及追蹤報告應送校長核閱，學校法人稽核報告及追蹤報告應送董事會，副本交付監察人查閱。重大違規情事應函報學校法人（董事會）、監察人及學校主管機關。
- 學校法人（董事會），董事、監察人及校長對內部控制及內部稽核的重視與支持，賦予稽核超然獨立性、增加與稽核人員在稽核業務的互動，有助於內部稽核功能發揮及健全內部控制。

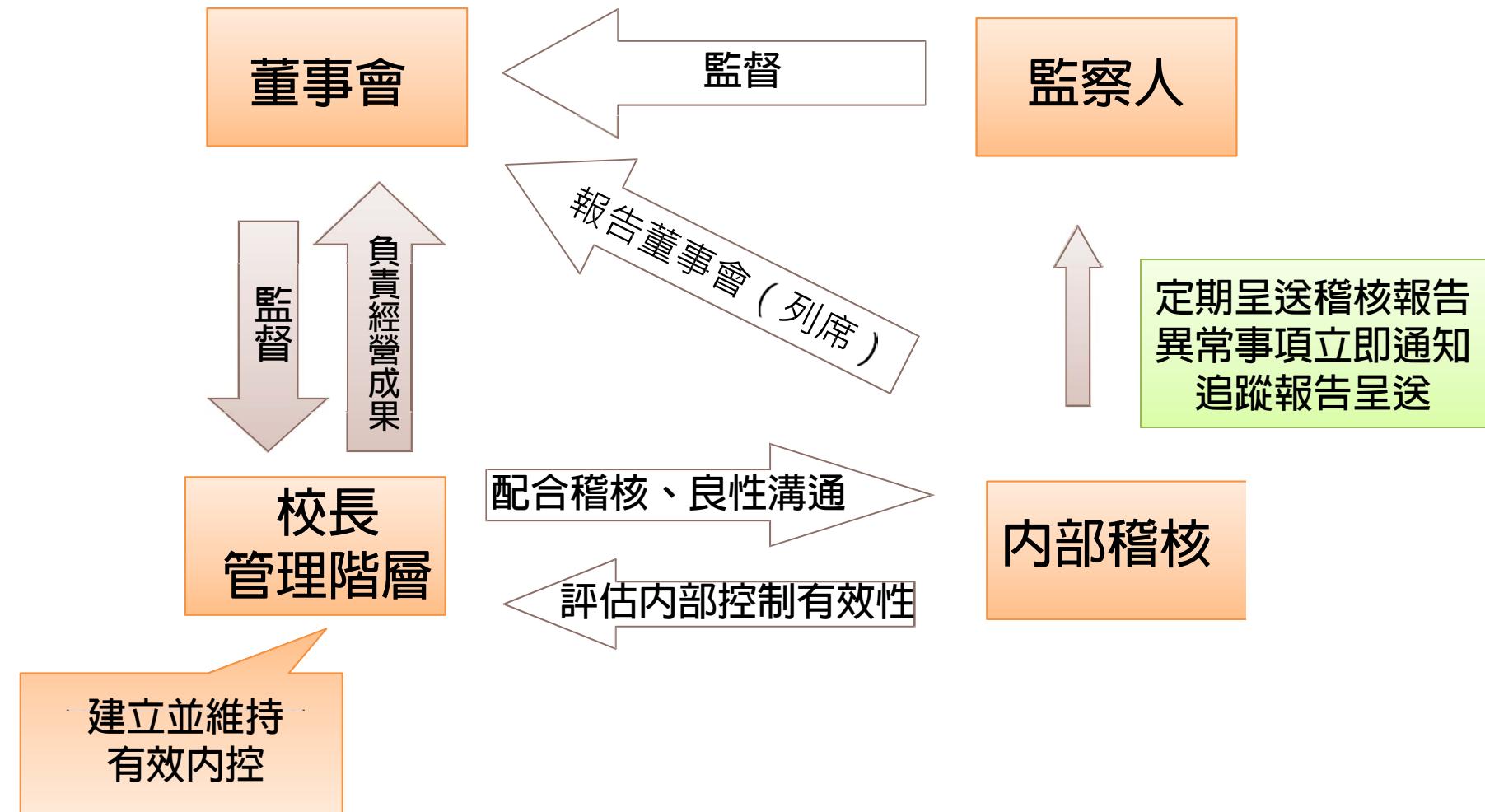
肆、內部稽核機制與角色扮演

(五)學校治理與內部控制及內、外部稽核



肆、內部稽核機制與角色扮演

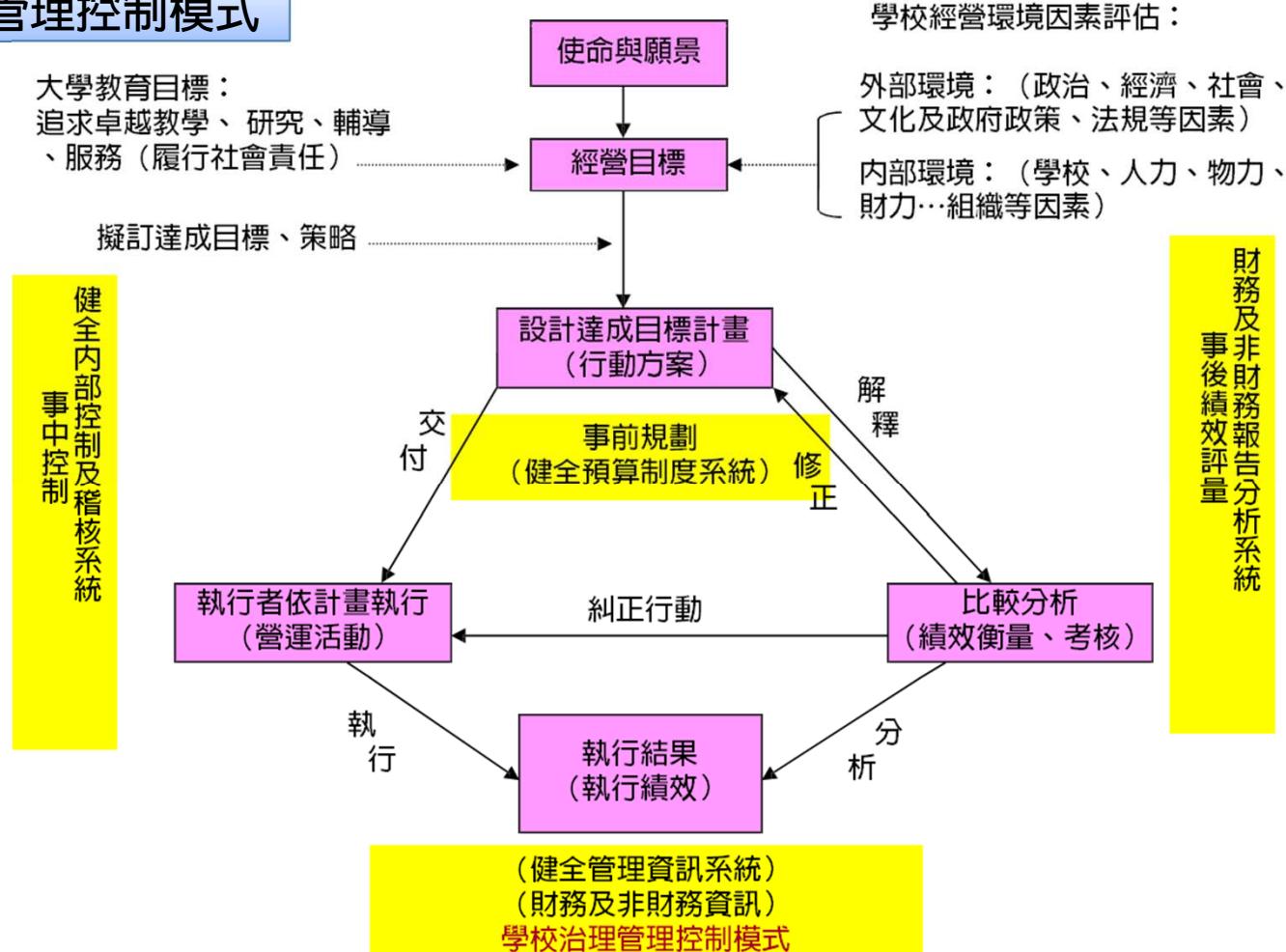
(六)董事會、監察人與內部稽核關係



伍、如何建立有效內部控制及內部稽核機制

(一) 內部控制及內部稽核是學校治理管理控制之基石

1. 學校治理管理控制模式



伍、如何建立有效內部控制及內部稽核機制

(一)內部控制及內部稽核是學校治理管理控制之基石

2.內部控制是學校治理管理控制之基石：

學校治理管理控制模式

- (1) 設計有效達成目標之計畫與行動方案-建立並編製健全預算制度系統
- (2) 交付執行者依計畫執行-建立健全內部控制及稽核系統
- (3) 執行結果（經營實績）-建立健全財務及非財務之管理資訊系統
- (4) 績效衡量與考核-建立財務及非財務報告分析系統。

學校治理機制必須透過有效內部控制機制來完成。

- 內部控制目標，確保營運的效率效果，提供可靠的報導，遵循相關法令。
- 內部控制五大構成要素：控制環境、風險評估、控制活動作業、資訊和溝通及監督等。
- 內部控制控制活動/作業。十大控制作業循環等。

伍、如何建立有效內部控制及內部稽核機制

(二)如何建立有效內部控制及內部稽核機制

- ✓ 內部控制是學校治理基石，是將學校行政管理相關規章辦法透過內部控制制度予以系統化，連結各行政部門處理作業流程，設定控制點，使學校營運具效率效果。並作例行監督、自我評估、稽核評估、定期檢視，並修訂內部控制制度，使學校治理能達成學校經營目標。
- ✓ 各校可依據自我環境訂定「內部控制制度實施辦法」「內部控制委員會」及「內部稽核施行細則」建立制度，作為組織運作及執法依據

1.瞭解學校治理目標：

學校治理是為達成大學教育目標：研究學術、培育人才、提升文化、服務社會，促進國家發展。即追求卓越之教學、研究、輔導、服務等目標。

2.明確訂定學校發展及經營目標：

由學校及營運單位根據使命願景評估影響學校經營內、外部環境因素、評量風險，擬訂學校發展目標、擬訂策略以達成經營目標，根據策略擬訂計畫（行動方案），包括中、長期發展及年度計畫，並有效執行、管理、控制。

3.塑造優質控制環境：

誠正、道德、職務操守與倫理價值觀念之表明、承諾與透過研習觀摩，持續教育，提昇內控知能與履行職務能力。

伍、如何建立有效內部控制及內部稽核機制

(二)如何建立有效內部控制及內部稽核機制

4.建立健全組織架構、職權及責任：

組織合理化，注意職能分工、制衡監督、財產經營責任、部門職位、職權、職責之獨立性及衡平。貫徹員工輪休、輪調制度。

5.強化風險評估機制：

因應內外部環境變動及法令新頒修訂，宜主動作好風險評估及對學校發展與治理影響，並鍵入內部控制作業要領，強化營運管理效能。

6.建立健全營運作業程序與內控標準作業流程：

將學校治理及營運活動管理規章、辦法，作業程序，透過內部控制觀念架構及內控五大要素 建立標準作業流程（SOP）十大作業循環及控制點/發揮內控機制，使營運能達成內部控制三大目標與學校經營目標。

7.建立健全會計制度及財務與非財務資訊系統：

提供資訊供管理階層從事管理控制，並作為績效衡量及考核依據。

8.建立有效的資訊與溝通平台：

使管理階層能適時取得，分析適切資訊，傳遞相關部門及人員，使其瞭解履行職責，公開或提供資訊給外部利害關係人，並對外界提出意見及時處理回應與追蹤，做好內部及外部溝通。

伍、如何建立有效內部控制及內部稽核機制

(二)如何建立有效內部控制及內部稽核機制

9.建立推動有效內部控制制度有賴全體教職員工的共識與努力：

學校董事會、監察人、管理階層及全體教職員工友應有共識，如首長與高階主管對推動及落實內部控制制度能重視與支持，將有助於制度推動。

10.強化監督作業：

必須由各單位進行持續性及個別評估，檢查財務及非財務活動正確性、適法性（包括舞弊及不法行為揭露）及效率效果。例行監督、自我評估、稽核評估，定期檢視並修訂內控制度。

11.內部稽核是內部控制制度一環：

是一種獨立客觀之確認及諮詢服務，用以創造價值及改善組織營運，協助組織透過有系統、有紀律方法及改善風險管理、控制及監督內部控制是否有效實施，以達成組織目標。

12.重視內部稽核超然獨立性及組織定位：

學校稽核人員組織隸屬校長室或設專責單位，直接對校長負責。學校法人應設置專職或兼職稽核人員或指派學校稽核人員兼任，直接對董事會負責。稽核主管之任免應經董事會通過。

伍、如何建立有效內部控制及內部稽核機制

(二)如何建立有效內部控制及內部稽核機制

13. 稽核主管之職責：

稽核主管首要職責是尋求董事會、監察人及校長支持，配置適任及適當的專任（含兼任）稽核人員，並塑造良好內部稽核環境，強化稽核單位上下及橫向溝通，建立查核標準及查核態度，擘劃團隊共同願景以激勵士氣，並建立稽核團隊榮譽感。也要在內部行銷內部控制、稽核專業及對組織發展重要性。

14. 稽核人員要能深入了解各單位組織運作狀況及營運策略：

以求內部稽核作業結合其策略目標，並具備好的人際關係與溝通能力，執行查核作業，切勿吹毛求疵，多作具建設性建議，使其產生價值，贏取受查單位敬重。

15. 內部稽核扮演醫生診斷角色：

現階段內部稽核角色扮演在於興利，強調營運目標、風險及創造價值與傳統內部稽核角色在於防弊，著重作業層級之檢查、偵測不同。扮演組織醫生角色而非內部警察或東廠錦衣衛，與受稽核單位不是對立而是合作的。

16. 依據風險評估擬訂稽核計劃：

評估分析內、外部風險發生，對組織影響程度及其發生可能性據以評量風險等級及風險容忍度，建立風險層級概念：策略風險、整體層級風險與作業層級風險等因素，風險型態包括市場風險、營運風險、作業風險、法律風險、財務風險、信用風險等，依據風險評估，擬訂年度稽核計畫，包括定期不定期稽核計畫及專案稽核計畫。

伍、如何建立有效內部控制及內部稽核機制

(二)如何建立有效內部控制及內部稽核機制

17.強化內部稽核查核作業：

稽核作業係依據內部控制制度及內部稽核實施細則執行，尚應參酌治理政策業務及風險承受程度及歷次內、外部查核缺失，制定強化內部查核機制，尤其外部法規、學校法規、辦法增修訂及教育部補助款專案指定事項及學校各項業務之分層負責與標準作業程序之落實查核。

18.重視查核缺失及追蹤作業：

稽核人員查核發現有缺失之事項，應立即向稽核主管報告及討論適當處理方式，同時向受查單位之經辦及主管溝通確認缺失之事項，再依與稽核主管討論之方向撰寫缺失情節、違規條款及建議改善意見，才將書面稽核報告之缺失事項敬會其改善，並由受查單位就缺失擬具改善措施。若缺失涉及其他單位，稽核人員必須協助協調各相關單位，共同研擬改善措施或控制機制，必要時透過召開稽核會議，確認研議，稽核人員針對受查單位擬具後續改善措施及執行情形，應覆核其是否有效，並持續追蹤至改善為止。若涉及制度面，應建議修訂內部控制制度。

伍、如何建立有效内部控制及內部稽核機制

(二)如何建立有效内部控制及內部稽核機制

19.稽核單位應與校長、董事會、監察人建立良好互動：

學校稽核報告應經稽核主管覆核，轉受查單位會簽，陳送校長核閱，學校法人稽核報告陳送董事會，並將副本交付監察人查閱，重大違規情事或對學校法人或學校有重大損失，應即刻做成報告陳送校長核閱，立即送董事會，並將副本送監察人查閱。稽核單位能與校長、董事會、監察人有良好互動，就能「獲得其更多支持力量，來監督各單位落實內部控制制度」

20.學校財務及報表，內部稽核、外部稽核（會計師）、監察人依其職權負有稽核、查核及監察之職責：

三者財務監督者，職責角色功能的發揮有助於建立有效內部控制制度。

六、結語

期盼各校能「成功」建立有效內部控制及內部稽核機制，強化學校治理，提昇各校「辦學特色管理績效與競爭力」，達成大學教育經營目標及社會責任

※大學經營目標：追求 卓越 - 研究、教學、輔導、服務

※競爭力
(六力) 學習力、想像力、創造力
溝通力、執行力、應變力



感謝聆聽，敬請指教
Thank You for Your Attention